

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

The recruitment and selection of employees

Student: **Petr Prokop**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Libuše Bláhová**

Ostrava 2010

Prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 07. 5. 2010

.....

Petr Prokop

Poděkování:

Na tomto místě si dovoluji poděkovat Mgr. Libuši Bláhové za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které jsem mohl uplatnit při zpracovávání mé bakalářské práce.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 1 |
| 1. Teoretické vymezení problematiky získávání a výběru zaměstnanců | 2 |
| 1.1. Analýza práce, popis a specifikace pracovního místa | 3 |
| 1.1.1. Metody analýzy práce. | 3 |
| 1.1.2. Popis a specifikace pracovního místa..... | 5 |
| 1.2. Získávání zaměstnanců | 6 |
| 1.2.1. Zdroje získávání zaměstnanců | 7 |
| 1.2.2. Metody použité při získávání zaměstnanců | 8 |
| 1.3. Výběr zaměstnanců | 11 |
| 1.3.1. Metody výběru zaměstnanců | 12 |
| 1.3.2. Volba metod výběru zaměstnanců | 16 |
| 1.4. Přijímání a adaptace zaměstnanců | 18 |
| 1.4.1. Adaptace zaměstnanců | 20 |
| 2. Charakteristika společnosti..... | 22 |
| 2.1. Základní nabídka pojištění AXA životní pojišťovny a.s..... | 24 |
| 2.2. Organizační struktura..... | 26 |
| 3. Popis a analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti..... | 29 |
| 3.1. Získávání zaměstnanců | 29 |
| 3.2. Výběr zaměstnanců | 32 |
| 3.3. Přijímání a adaptace zaměstnanců | 35 |
| 4. Návrhy a doporučení | 37 |
| Závěr | 41 |
| Seznam použité literatury | 42 |

Seznam zkratk a symbolů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil získávání a výběr zaměstnanců. Dle mého názoru je tato problematika velice zajímavá a z dnešního hlediska stěžejní pro správné fungování společnosti. Díky správnému výběru zaměstnanců má společnost větší šanci uspět v konkurenčním boji firem na trhu. Z tohoto důvodu je nutné získávání a výběru zaměstnanců věnovat maximální pozornost, protože lidský kapitál je v dnešní době nedílnou součástí rozvoje a efektivity každé společnosti.

Výběr vhodných pracovníků je velice náročný proces. Vzhledem k tomu, že existuje několik postupů pro výběr zaměstnanců, je nutné tomuto věnovat velkou pozornost. Postup výběru a získání nových zaměstnanců by měl každý zaměstnavatel pečlivě zvážit. Konečné rozhodnutí by mělo zohledňovat vstupní faktory výběru, finanční situaci podniku, situaci na trhu práce a vztahy v daném odvětví. Jedině tak se vyhneme nepříjemnému překvapení v podobě nového, absolutně nevyhovujícího zaměstnance, do jehož výběru jsme investovali nemalý čas a peníze.

V praktické části práce se budu podrobně věnovat procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AXA životní pojišťovna a.s. Cílem mé práce bude: a) provést analýzu současněho stavu a popsat proces získávání a výběru zaměstnanců ve spol. AXA životní pojišťovna a.s., b) na základě analýzou zjištěných skutečností, mých poznatků z odborné literatury a znalostí postupu při získávání a výběru zaměstnanců v jiné společnosti se pokusím formulovat doporučení, která by mohla proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AXA životní pojišťovna a.s. zjednodušit a zefektivnit.

1. Teoretické vymezení problematiky získávání a výběru zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. [2]

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností řadíme získávání, výběr a přijímání pracovníků. Tato činnost obsahuje přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj. [8]

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.[1]

Podle Františka Hroníka (2007) při získávání a výběru zaměstnanců firma vždy v nějaké podobě oslovuje veřejnost. Dokonce ryze interní výběrové řízení vyjadřuje firemní kulturu. Proto je třeba věnovat náležitou pozornost komunikaci s firemní a mimo firemní veřejností. Je zřejmé, že společnost, která vyhledává, získává a vybírá si pracovníka těmi nejrozličnějšími

metodami, zejména však pomocí inzerce, vzájemné korespondence a osobních kontaktů, se zviditelňuje a vytváří nějaké mínění o sobě, buduje vztah k vnější a odborné veřejnosti.

Zdeňka Kaňáková a kol.(2000) rozlišuje tři fáze pro získávání a výběr vhodných zaměstnanců:

1. **Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa.
2. **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku a mimo něj.
3. **Výběr uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

1.1. Analýza práce, popis a specifikace pracovního místa [7]

Analýza práce, resp. popis práce, který je jejím produktem je v personalistické a manažerské literatuře považován za jeden ze základních nástrojů řízení.

Analýzou pracovního místa rozumíme proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis a specifikaci pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání zaměstnanců, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací do podoby popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na zaměstnance, tedy ke zpracování specifikace pracovního místa.

1.1.1. Metody analýzy práce.

Některé metody analýzy informací o pracovních místech jsou univerzální a použitelné téměř pro každé pracovní místo, jiné se hodí pouze pro pracovní místo určité kategorie.

František Horník (2007) popisuje a rozděluje metody analýz práce následovně:

Profesiogram

Metodik, podle kterých lze vytvářet profesiogram, je celá řada. Jejich popularita dosáhla vrcholu již před 20 až 30 lety. Přesto mohou být dodnes inspirativní při vytváření popisů práce, resp. při vytváření kompetenčních modelů.

Profesiogram dle Nutshorna a Hubače je členěn na psychické požadavky a fyzické požadavky, včetně nároků na smysly.

Katalog prací

Obsahuje 893 povolání, které jsou uspořádány podle oborů výroby a činností, povolání a v jejich rámci dle stupňů složitostí, odpovědnosti a namáhavosti práce. Struktura povolání je shodná nebo podobná se standardy povolání Evropské unie. Od 1. ledna 2004 je nový katalog pro 16 platových tříd. Důvodem jeho zavedení byla snaha o rozlišení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a plnění kvalifikačních předpokladů. Tento katalog prací upravuje nařízení vlády č.469/2002.

Katalog prací se uplatňuje především při tvorbě systému odměňování u větších firem. Pro potřeby výběrového řízení není tato metoda příliš vhodná z důvodu menší pružnosti.

Screening práce

Velmi rychlou metodou analýzy práce je screening, který se zabývá především situačními podmínkami práce. Patří mezi univerzální metody, byť opomíjí manuální práce. Screening má grafickou podobu, v níž jsou uváděny různé polární kategorie, které však nejsou vyhodnocovány způsobem „buď - anebo“, ale jednotlivé protikladné kategorie mohou být vyjádřeny zároveň a v maximální intenzitě.

Funkční analýza

Jedná se o univerzální metodu, která používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se následně vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o určitou klasifikaci zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.

Assesment funkčního místa

Tato metoda je pokusem o integraci některých výše uvedených přístupů. Je náročnější než zmiňovaný screening, nicméně i tento lze do assesmentu zakomponovat například místo funkční analýzy. Tato metoda najde uplatnění u pozic, ve kterých dochází k opakujícím se procesům.

1.1.2. Popis a specifikace pracovního místa

Dle Michaela Armstronga (2001) popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy. Pro účel získávání pracovníků je třeba mít i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry. Pracovní podmínky na pracovním místě – mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody atd. – je třeba také uvádět, stejně tak jako zvláštní požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávat práci na různých místech, cestovat nebo požadavek neobvyklé pracovní doby.

Popis pracovního místa by měl obsahovat: [10]

- ❖ Název práce (pracovního místa), jeho organizační zařazení a další identifikační znaky, např. název oddělení, divize apod.
- ❖ Vztah k ostatním pracovním místům uvnitř organizace i mimo ni. Některé organizace poskytují zaměstnancům organizační schéma, které do těchto otázek vnáší jasno.
- ❖ Účel a cíle práce.
- ❖ Hlavní úkoly.
- ❖ Normy výkonu; rozsah požadované práce.
- ❖ Dodatečné informace, např.: rozsah pravomocí týkajících se pracovních postupů, prodeje, informací; vybavení, personálních záležitostí atd., specifické problémy, obtíže, neobvyklé aspekty a omezení; pracovní podmínky a pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody.

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka by měla být používána ve spojení s popisem pracovního místa. Poskytuje přehled kvalit požadovaných od jedince v zájmu plnění úkolů pracovního místa tak, jak je uvádí popis pracovního místa. Dvěma nejznámějšími a nejpoužívanějšími modely specifikace pracovního místa jsou:[10]

Rodgerův sedmibodový model

- ❖ fyzické vlastnosti – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva;
- ❖ vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti;

- ❖ všeobecná inteligence – základní intelektuální schopnosti;
- ❖ zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel, apod.;
- ❖ zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity, atd.;
- ❖ dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe, aj.;
- ❖ okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Rodgerův model staví na propojenosti mezi popisem pracovního místa a jeho specifikací. Jestliže není jasné, co se od uchazeče v jakémkoliv z výše uvedených bodů očekává, pak nebyla dobře udělána analýza pracovního místa a je třeba to napravit.

Munroův a Fraserův pětistupňový model

Tento model člení osobní vlastnosti lidí následujícím způsobem:

- ❖ vliv na ostatní – tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby;
- ❖ získaná kvalifikace – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
- ❖ vrozené schopnosti – přirozená rychlost chápání a schopnost se učit;
- ❖ motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
- ❖ emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Jakmile jsou popis a specifikace pracovního místa připraveny, lze začít s úvahami o vhodných metodách získávání pracovníků a s úvahami o možných zdrojích pracovních sil.

1.2. Získávání zaměstnanců

Předtím než podnik může vstoupit do fáze výběru zaměstnanců, předchází této fázi jejich získávání. Jde o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tj. včas. [3]

1.2.1. Zdroje získávání zaměstnanců

Největší vliv na rozhodnutí o tom, zda budeme získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, mají znalosti a dovednosti požadované pracovním místem a také podniková politika. [10]

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů

Interní výběr zaměstnanců znamená, vybrat na nový post některého zaměstnance ze svého středu. Samotná metoda je, co se týče získání zaměstnance poměrně nenákladná. Problém je ale dodatečné vzdělání stávajícího zaměstnance, které může být poměrně drahé. Velmi záleží na pozici, kterou by nový pracovník měl zastávat. Výhodou interního výběru je bezesporu fakt, že zaměstnanec zná dobře svoji společnost, a dá se tedy předpokládat vyšší loajalita spojená s novým postem. Navíc na tuto pozici vybíráme ty pracovníky, které již dobře známe, a víme, jak asi bude kolektivem přijat. Pozitivem je také rychlost výběru. Tento krok však organizaci nepřinese nic nového a brzdí posun podniku vpřed. Nepřichází noví pracovníci s novými nápady, a to vede k nižší míře inovace. Kromě toho má zaměstnavatel podstatně zúžený okruh potenciálních pracovníků, ze kterých může vybírat. Je potom už na zaměstnavateli, kterého pracovníka na dané místo přijme. Je ale nutné tuto možnost velmi dobře zvážit. Může se lehce stát, že na dané místo zaměstnanec nebude stačit, a výběr se nám tím nejenom prodraží, ale zároveň protáhne. [12]

Získávání zaměstnanců z externích zdrojů

Externí výběr zaměstnanců je záležitost poměrně zdlouhavá. V rámci externího výběru existuje několik možností jak získat zaměstnance. Výběr metody by měl odpovídat pozici, kterou potřebujeme obsadit. Mezi externí zdroje patří například (volný trh práce, úřad práce, školy, armáda, dodavatelé, atd.). [12]

Při zabezpečování lidských zdrojů z vnějšího prostředí provádíme tzv. personální marketing. Marketing je dnes třeba definovat jako filosofii podniku, jejímž základním cílem je rozpoznání požadavků a přání zákazníka [7]

Podle Michaela Armstronga (2007) je v první řadě nutné uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány státní správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou

vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou- inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

1.2.2. Metody použité při získávání zaměstnanců

Před každou společností stojí při výběru otázka, kdo bude provádět nábor (vyhledávání a získávání) zaměstnanců? V zásadě existují dva možné přístupy a to buď svěřit proces specializované společnosti, nebo nábor provést vlastními silami. Samozřejmě, že je možná kombinace v určitých fázích náboru. Vyhledávání a získávání u větších společností po organizační a metodické stránce zabezpečují personální oddělení. U menších firem je tento proces většinou svěřen příslušnému manažerovi. Výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je především důvěrná znalost firemního prostředí a charakteru práce. Nevýhodou může být absence určitého nadhledu, nedostatek bohatších „každodenních“ zkušeností s realizací celého procesu „náboru a výběru“.[5]

Mezi nejnámější a nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců, řadíme následující: [17]

Inzerce

Inzerce patří k nejtradičnějším a nejrozšířenějším způsobům. Využívají ji firmy, které si hledají pracovníky vlastními silami, využívají ji personální firmy typu recruitment a někdy i typu executive search.

Pro správně volenou a cílenou inzerci platí určité obecné zásady:

- ❖ velikost a formát,
- ❖ umístění,
- ❖ intenzita,
- ❖ kontrast a odloučenost,
- ❖ barva,
- ❖ logo a logotyp,
- ❖ titul pracovní funkce,
- ❖ představení firmy.

Služby úřadu práce

Mnoho firem nevyužívá služeb úřadu práce při vyhledávání a získávání nových pracovníků, protože již dříve získaly špatnou zkušenost, když se setkaly s uchazeči, kteří nejevili mnoho zájmu o zaměstnání, potřebovali potvrzení, že nejsou vhodnými, aby mohli zůstat dále evidovaní jako nezaměstnaní a pobírat podporu. Získávání pracovníků pomocí úřadů práce představuje nepříliš účinnou, málo nákladnou metodu orientovanou na méně kvalifikované pracovníky. Avšak s narůstající nezaměstnaností a s kvalitnější, proaktivnější činností úřadu práce se v evidenci objevují lidé s nemalou kvalifikací.

Doporučení zaměstnancem

Jedná se o levný a frekventovaný způsob získávání pracovníků zejména u menších firem. Vychází se z předpokladu, že zaměstnanec jednak velmi dobře zná člověka, kterého doporučuje, jednak práci, na kterou doporučuje a jednak firemní prostředí.

Sami se hlásící uchazeči

Finančně nenáročný způsob, který se uplatňuje spíše u renomovaných a spíše větších společností. Jelikož se uchazeči hlásí průběžně, nezávisle na potřebách firmy, je třeba standardizovat způsob práce s těmito uchazeči.

Firemní dny

Firemní dny spojené s prezentací firemních produktů, odbornými přednáškami, které poskytují informace zadarmo, slouží především k propagaci firmy, jsou aktivitou public relations. Účastníci firemních dnů jsou zejména odborníci daného či příbuzného oboru. Firemní den neslouží k bezprostřednímu oslovování účastníků, zda by nechtěli „změnit dres“. Je však výtečným prostředkem k získávání kontaktů. Cílem z hlediska vyhledávání je získání kontaktní adresy.

Bývalí zaměstnanci

Mezi bývalé zaměstnance, které je možno oslovit, patří především ti, se kterými byl rozvázán pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování firmy. Dále je možné oslovit pracovníky, kteří odešli do důchodu. Zejména oslovování bývalých zaměstnanců, kteří byli propuštěni z důvodů nadbytečnosti, předpokládá citlivé zacházení se zaměstnanci při rozvazování pracovního poměru.

Vzdělávací zařízení

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých podnicích je zvykem každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol za účelem „sbírání smetany“ a na vypracování všelijakých třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy.[2]

Recruitmentové společnosti

Společnosti typu recruitment se snaží oslovit pokud možno co nejširší okruh potencionálních kandidátů. Používají k tomu odpovídající metody, aby výběrový poměr byl spíše vyšší (nad 1:10). Využívají i databázi zájemců, kteří se k nim spontánně hlásí s požadavky na určité místo. Tyto společnosti mají velkou působnost na trhu práce a velké zkušenosti s vyhledáváním zaměstnanců. Bohužel se jedná o velmi nákladný způsob a často chybí i přímé zpětné vazby od organizací zda se zprostředkovaní zaměstnanci osvědčili nebo ne.[5]

Executive search

Metoda přímého výběru pracovníků se používá při výběru středního / vyššího / top managementu a specializovaných odborníků. Jedná se o cílené oslovení pracovníka působícího na stejné či obdobné pozici u konkurenční společnosti. Nespornou a největší výhodou tohoto výběru je získání kvalitního zaměstnance, který již nepotřebuje dlouhodobé zaškolování a odbornou přípravu. Při tomto výběru je velmi důležitý úzký vztah mezi klientem a agenturou, založený na vzájemné důvěře a diskrétnosti. Jen takový vztah zajistí úspěšnou spolupráci. Konzultant zastupující agenturu je v kontaktu s klientem po celou dobu projektu a předává mu průběžné informace o jeho vývoji.[17]

Internet (E-recruitment)

Tato metoda využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích. Internet jako medium je perspektivní v mnoha oblastech. Jeho využití v oblasti vyhledávání a získávání lidských zdrojů je nejen slibné, ale již nyní velmi efektivní i na českém trhu práce.

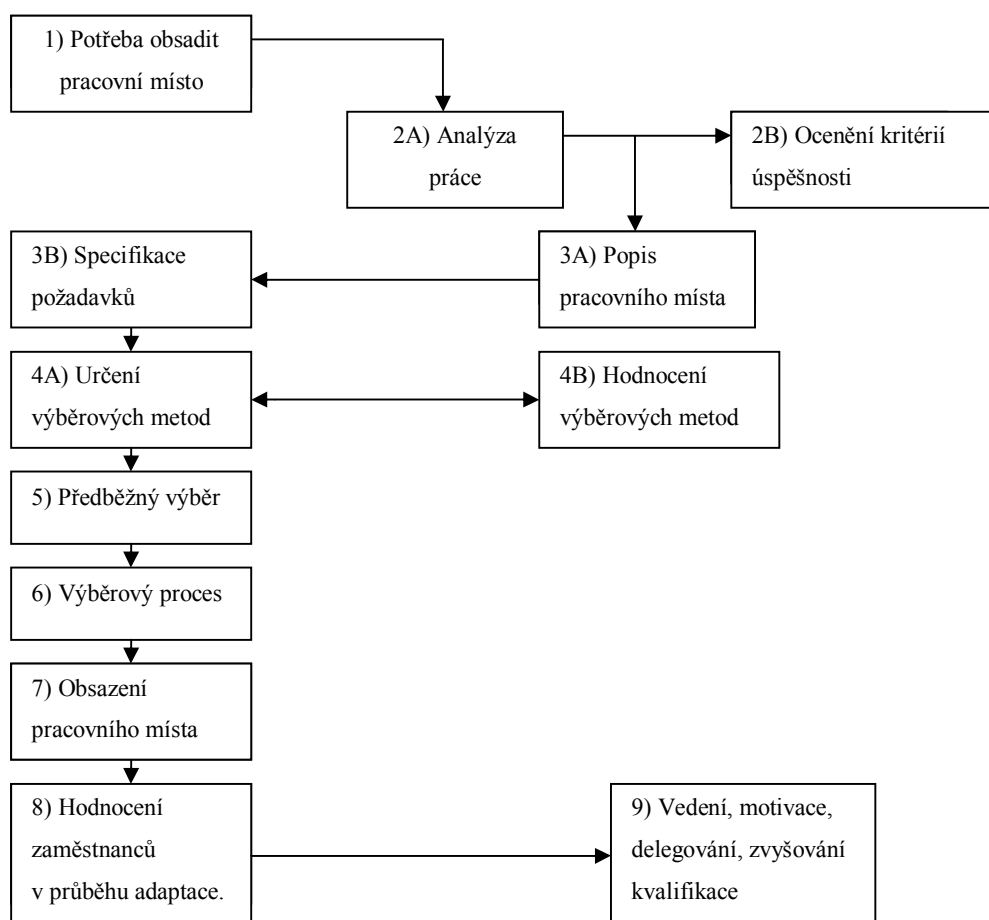
Mezi nejnovější metody náboru zaměstnanců využívající síť internet můžeme zařadit také sociální síť. Podle Markéty Švedové (Recruit CZ) [14] je v současnosti penetrace internetem v Evropské unii odhadovaná na zhruba 60 % a mít účet na některém z projektů

patřícím do rodiny sociálních sítí je pomalu stejná samozřejmost jako mít mobilní telefon či e-mail. Lidé pomocí těchto projektů mohou sdílet své názory, informace o sobě, a fungují tak v podstatě jako „výkladní skříň“ osobnosti. Mezi největší představitelé sociálních sítí můžeme řadit LinkedIn, Facebook a Second Life .

1.3. Výběr zaměstnanců

Podle Josefa Koubka (2001) je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru a organizaci, přispěje k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.

Obr. 1.1: Činnosti při výběru zaměstnanců (postupový diagram)



Zdroj: Z. Kaňáková, J. Bláha, J. Babicová: Řízení lidských zdrojů, 2000

1.3.1. Metody výběru zaměstnanců

K posouzení kandidátů lze použít řadu metod. Některé z nich bývají používány vždy, jiné slouží spíše ke zjištění a ověření určitých speciálních předpokladů. Jedním se základních úkolů personálního řízení při tvorbě standardní metodiky přijímacího a výběrového řízení je stanovit, které posuzovací metody budou na jednotlivé pozice použity a jaké hlavní skupiny předpokladů budou jejich pomoci zjišťovány. [11]

Dotazník [8]

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání větších organizací. U nás se v minulosti užíval jakýsi celostátně platný dotazník, který nerozlišoval charakter a obsah práce na obsazovaném místě. Ve světě mají samozřejmě různé organizace různé dotazníky a zpravidla jediná organizace používá víc variant dotazníků diferencovaně pro různé kategorie pracovních funkcí. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se pak dotazník zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.

Přijímací a výběrový rozhovor (interview) [8]

Výběrový rozhovor je nepoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle:

1. získat dodatečné hlubší informace o uchazeči;
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní;
3. posoudit osobnost uchazeče.

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

- a) **Pohovor 1+1**, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu).
- b) **Pohovor před panelem** posuzovatelů, který bývá tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky.
- c) **Postupný pohovor** je sérií pohovoru 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů.

- d) **Skupinový (hromadný) pohovor** je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině.

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

- a) **Nestrukturovaný rozhovor**, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům.
- b) **Strukturovaný rozhovor**, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí uchazečů složí předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů.
- c) **Polostrukturovaný pohovor** se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení.

Zkoumání životopisu

Patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že posuzovatelé se v životopisu soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče. Zkoumání životopisu je opět univerzální metodou výběru pracovníků.[8]

Testy pracovní způsobilosti

Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Josef Koubek (2001) řadí mezi nejčastější druhy testů pracovní způsobilosti následující:

- ❖ Testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, apod.)
- ❖ Testy schopností se používají k hodnocení existujících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností.
- ❖ Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání.
- ❖ Testy osobnosti představují skupinu často různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní apod.

Ukázka práce

Uchazečům je zadán úkol ke zpracování, což vypovídá o odborných znalostech uchazeče, o jeho schopnostech v písemném projevu, o umění stanovit priority atd. [7]

Grafologie

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího použití při výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli.[1]

Assessment centre

Podle Michaela Armstronga (2002) nabízí assessment centre (dále jen „AC“) komplexnější přístup k výběru nových pracovníků. Tvoří je řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- ❖ Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- ❖ Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě.
- ❖ Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- ❖ Výkon je měřen v několika rovinách a několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou.

Před zahájením AC je účastníkům vysvětleno jeho zaměření, program a jsou jim představeni jednotliví hodnotitelé, přičemž je současně vysvětlena role hodnotitelů. Účastníci AC absolvují přiměřeně sestavenou řadu úkolů a jsou přitom posuzováni prakticky (zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a zaměření z příslušné organizace) a/nebo zkušenými psychology. Každý z účastníků absolvuje následující oblasti:

- ❖ individuální cvičení - tyto cvičení mají podobu sebeprezentace, výkonové situace, rozhodovací situace apod.;
- ❖ skupinová cvičení - většinou mají podobu řešení modelové situace, která se více méně přibližuje realitě povolání, které mají účastníci vykonávat. Poskytují cenné informace o schopnosti spolupracovat s týmem, prosazovat své názory, diskutovat apod.;
- ❖ psychodiagnostické testy a dotazníky;
- ❖ individuální strukturovaný rozhovor - zjišťuje především motivační složku osobnosti účastníků.

Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.[1]

Reference

Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám kandidát poskytnul a získat nestranný pohled na to, jak se kandidát v práci skutečně chová. Při kontaktování osob poskytujících reference je proto žádoucí omezit otázky na zjištění pracovního chování kandidáta; klást otázky týkající se osobního života uchazeče není naopak vhodné. Nejlepší reference o kandidátech jsou zpravidla ty, které se podaří získat od jejich

dosavadních nebo minulých bezprostředních nadřízených nebo spolupracovníků, zejména tehdy, pokud mezitím sami změnili svého zaměstnavatele. [11]

1.3.2. Volba metod výběru zaměstnanců

Metody sloužící k posouzení kandidátů mají své přednosti i nevýhody a jejich efektivita závisí na osobních požadavcích, které by na jejich základě měly být ověřeny. Volba jednotlivých metod posouzení kandidátů by měla odpovídat povaze výběrových kritérií, které jsou při výběru osob na určitou pozici uplatněny. [11]

Tab. 1.1: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů

| VÝBĚROVÉ KRITÉRIUM | METODY POSOUZENÍ KANDIDÁTŮ |
|---------------------------|--|
| Úroveň vzdělání | Analýza životopisu |
| Pracovní zkušenosti | Analýza životopisu Interview |
| Technická kvalifikace | Analýza životopisu Test technických znalostí Osvědčení |
| Komunikační schopnosti | Interview Assessment center Jazykový test |
| Řídící schopnosti | Analýza životopisu Interview Reference |
| Kvantitativní schopnosti | Numerický test Interview Případová studie |
| Schopnost pracovat v týmu | Assessment center Psychologický test |
| Zákaznická orientace | Assessment center Psychologický test |

Zdroj: Stýblo, J., Vysokajová, M., J.Urban: Personalistika 2007-2008

Přesnost některých metod výběru pracovníků lze definovat prostřednictvím predikční validity (doslova: předpovědní platnosti). Tato validita se vyjadřuje koeficientem korelace. Koeficient 1,0 znamená naprosto přesnou předpověď a koeficient 0,1 znamená, že prakticky není vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. [8]

Tab. 1.2: Míra úspěšnosti předpovědi

| | |
|------------|---|
| 1,0 | Dokonalá předpověď predikce |
| 0,9 | |
| 0,8 | |
| 0,7 | |
| 0,6 | Assessment centre (pro povyšování) |
| 0,5 | Ukázka práce |
| 0,4 | Assessment centre (pro výkon) |
| 0,3 | Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor |
| 0,2 | Typický (nestrukturovaný) přijímací a výběrový pohovor Reference |
| 0,1 | Grafologie, Astrologie |

Zdroj: J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková: Personalistika pro malé a střední firmy 2005

Podle Josefa Koubka (2001) jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít pouze jednu metodu. Zpravidla se při výběrovém procesu používá kombinace dvou nebo více kroků (metod).

Obvykle jde o následující kroky:

- ❖ Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- ❖ Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.

- ❖ Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).
- ❖ Výběrový pohovor (interview).
- ❖ Zkoumání referencí.
- ❖ Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- ❖ Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- ❖ Informování uchazeče o rozhodnutí.

Použití všech nebo jen některých kroků závisí na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce, na množství uchazečů, na zvyklostech panujících v organizaci atd. Například pracovníci pro málo kvalifikovanou práci se mohou vybírat jen na základě zkoumání dotazníků s přihlédnutím k referencím, obojí v kombinaci s pohovorem.

Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že buď uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsme pro příslušné pracovní místo zvolili (tzv. komplexní posuzování neboli kompenzační postup), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré (vyřazovací postup). Stále častěji se však uplatňuje smíšený (hybridní) postup, kdy část postupu má vyřazovací a část kompenzační charakter.

Velmi důležité je, aby osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly přehled o celé organizaci a jejích cílech.[8]

Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran. [8]

1.4. Přijímání a adaptace zaměstnanců

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.[8]

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je podle Josefa Koubka (2001) vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost se seznámit s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejich formulacích by se měli podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Po podepsání pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a sice zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popřípadě jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu atd. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích nebo u jednotlivých kategorií pracovníků lišit, nicméně za minimální rozsah údajů lze v našich podmínkách považovat následující údaje: [8]

- ❖ příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;
- ❖ datum a místo narození;
- ❖ rodné číslo;
- ❖ rodinný stav a informace o závislých dětech;
- ❖ adresa trvalého bydliště;
- ❖ národnost/státní příslušnost;
- ❖ charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;
- ❖ údaje o kvalifikaci;
- ❖ datum vzniku pracovního poměru;
- ❖ pracovní zařazení v organizaci;
- ❖ místo pracoviště v organizaci.

Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.) i nezbytný materiál. Je třeba zdůraznit, že všechno potřebné pro výkon práce nového pracovníka by mu mělo být formálně předáno kus po kuse. V této souvislosti je velmi důležité dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí a aby jemu přidělený pracovní prostor byl uspořádán tak, jak se to

později od pracovníka bude vyžadovat. Velmi vhodné je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci. [8]

1.4.1. Adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců patří často k relativně podceněným oblastem personálního řízení. Její průběh a výsledky jsou přitom pro úspěšný nábor nových zaměstnanců stejně důležité jako jejich získávání a výběr, soustřeďujících zpravidla větší díl pozornosti. Opustí-li nový zaměstnanec - v důsledku špatně provedeného uvedení do společnosti nebo nezvládnuté pracovní adaptace - firmu v krátké době po nástupu, nebo se stáhne do stavu „vnitřní“, mentální výpovědi, znamená to pro zaměstnavatele vždy značné náklady.[11]

Michael Armstrong (2001) definuje při uvádění nových pracovníků do organizace čtyři cíle:

- ❖ překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- ❖ rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- ❖ dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- ❖ snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Nástroje adaptačního procesu

Adaptační plán. Při nástupu do nového zaměstnání by pracovník měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba – obsah i délka - závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat.[11]

Poskytnutí základních informací. Úvodní část adaptace je zpravidla zaměřena na předání rozhodujících informací o celém podniku, a to ústní i písemnou formou. Na podporu prvních kroků adaptace nových zaměstnanců mají střední a velké podniky pro nové

zaměstnance většinou k dispozici orientační brožury, audio a videokazety, obsahující nejdůležitější informace o podniku.[11]

Adaptace na úrovni organizačního útvaru a pracovní pozice by měla být vždy zajištěna vedoucím příslušného útvaru. Její součástí je předání informací týkajících se pracovních povinností a odpovědností, rozsahu pravomocí, výkonných očekávání, bezpečnostních pravidel apod. Součástí sociální adaptace na úrovni organizačního útvaru je seznámení nového zaměstnance s ostatními spolupracovníky. [11]

2. Charakteristika společnosti

V této práci budu popisovat společnost AXA životní pojišťovna a.s., která je členem mezinárodní skupiny AXA Group. Získané informace pochází z výročních zpráv společnosti AXA životní pojišťovna a.s., interních informací poskytnutých personalistou a dále pak z rozhovorů se zaměstnancem na pozici referent regionálního ředitelství.

Skupina AXA

S názvem AXA se klienti i partneři setkávají již od roku 1985. Historie společnosti je ale ještě delší. Je spojena s francouzskou pojišťovnou Ancienne Mutuelle, původně fungující v oblasti okolo Rouenu. Právě v ní začal v roce 1958 působit Claude Bébear, který se o sedmnáct let později stal jejím ředitelem a který stál u počátků růstu celé skupiny, jež se postupně stala jednou z nejdůležitějších skupin ve svém oboru. Dnes AXA nabízí svým zákazníkům širokou škálu produktů a služeb, jež uspokojují jejich potřeby v oblasti pojištění, ochrany, úspor, důchodů a finančního plánování. Ve světě se na ni spoléhá na 52 milionů klientů, mezi nimiž jsou jak jednotlivci, tak malé, střední i velké společnosti. V přibližně padesáti zemích, v nichž AXA působí (ať už jde o západní Evropu, severní Ameriku, nebo asijsko-pacifickou oblast), zaměstnává celá skupina 110 000 zaměstnanců. Kmenové akcie skupiny AXA jsou kótovány a obchodovány pod symbolem AXA na pařížské burze. Americké depozitní akcie skupiny (American Depositary Shares) jsou registrovány na newyorské burze pod symbolem AXA.

Skupina AXA přitom velmi dbá nejen na své výsledky, ale i na své celospolečenské působení. To dokládá i fakt, že v roce 2007 byla zařazena do prestižního indexu Dow Jones Sustainability, který vybírá prvních 10 procent nejvyspělejších společností na světě z pohledu udržitelného rozvoje.

AXA po převzetí skupiny Winterthur Group vstoupila v roce 2007 na český trh, na kterém nabízí klientům životní pojištění, neživotní pojištění, penzijní připojištění a kolektivní investování v rámci podílových fondů. V oblasti životního pojištění a penzijního připojištění patří na trhu k významným hráčům. Ke stejnému cíli směřují i aktivity v oblasti neživotního pojištění. Skupina AXA vystupuje na českém trhu prostřednictvím několika organizací:

AXA penzijní fond a.s.

Společnost AXA penzijní fond a.s. nabízí svým klientům kvalitní penzijní plán, v jehož rámci poskytuje klientům ucelený a propracovaný systém penzí a ostatních dávek penzijního připojištění tak, aby mohli naplno využívat všech výhod spojených s penzijním připojištěním.

AXA pojišťovna a.s.

Akciová společnost AXA pojišťovna je nejmladším členem skupiny AXA v České republice. Na českém pojistném trhu působí od roku 2008. Specializuje se na neživotní pojištění.

AXA investiční společnost a.s.

Počátek aktivit AXA investiční společnosti a.s. na českém trhu se datuje od roku 1992, kdy zde zahájila svoje aktivity společnost Credit Suisse First Boston. V té době byla první společností působící v oblasti investičního bankovníctví v České republice a stala se také jedním ze zakládajících členů Burzy cenných papírů Praha, a. s.

AXA Česká republika s.r.o.

Tato společnost funguje především jako servisní organizace společností AXA penzijní fond a.s., AXA životní pojišťovna, a.s. a AXA investiční společnost a.s., jejímž hlavním cílem je podporovat je v jejich obchodních a dalších aktivitách.

AXA životní pojišťovna a.s.

Na českém pojistném trhu působí akciová společnost AXA životní pojišťovna a.s. od roku 1995 (do 14. března 2007 pod svým dřívějším názvem Winterthur pojišťovna a.s.). Postupně se vypracovala do pozice společnosti, poskytující širokou paletu služeb na standardní evropské úrovni. Ne vždy však byla zaměřena výhradně na pojištění osob. V roce 2002 se však po strategickém rozhodnutí začala specializovat především na životní a úrazové pojištění. Základní nabídku pojištění tvoří: kapitálové a rizikové životní pojištění, investiční životní pojištění, úrazové pojištění a doplňkové zdravotní pojištění.

Hlavním záměrem AXA životní pojišťovny a.s. je i nadále nabízet klientům vysoký standard služeb zaručený dlouholetými mezinárodními zkušenostmi s důrazem na kvalitní pojišťovací servis a finanční poradenství. Díky odpovědnému přístupu k pojistným

službám a díky spolupráci s ostatními členy finanční skupiny AXA poskytuje AXA životní pojišťovna a.s. rozsáhlé portfolio moderních finančních produktů i pro nejnáročnější klientelu. Společnost má dvě zahraniční organizační složky, na Slovensku a v Norsku, jejichž hospodářské údaje jsou nedílnou součástí finančních výkazů společnosti, do které se začlení v souladu s platnou legislativou České republiky. Činnost organizačních složek je v souladu s činností jejich zřizovatele a podléhá dohledu České národní banky.

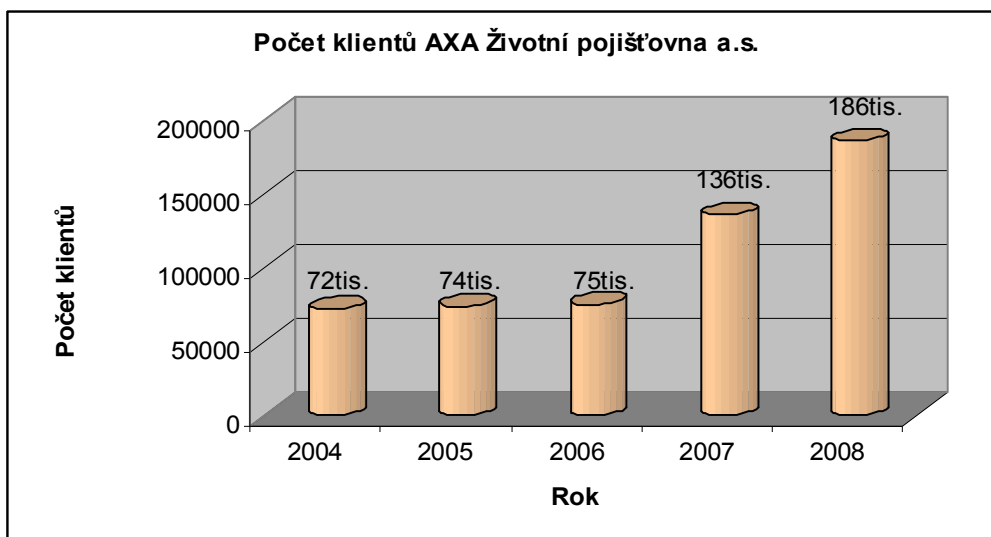
2.1. Základní nabídka pojištění AXA životní pojišťovny a.s.

AXA životní pojišťovna a.s. nabízí svým klientům rozsáhlé portfolio produktů životního pojištění. Její zákazníci mohou využít standardní rizikové životní pojištění nebo zvolit možnost kapitálového nebo investičního životního pojištění či investiční životní pojištění s garantovaným výnosem.

- ❖ Investiční pojištění Comfort Plus: toto pojištění nabízí maximální variabilitu tak, aby výsledné pojištění vždy odpovídalo individuálním požadavkům. Kombinuje komplexní pojistnou ochranu dlouhodobě výnosné investice a umožňuje libovolně volit nabízené typy pojištění podle vlastní životní situace či potřeb.
- ❖ Investiční životní pojištění Medvídek: pojištění lze sjednat dětem od narození až do 16 let a pojistné plnění včetně výnosu z investic je vypláceno ve věku, který si klient sám zvolí. Základem investičního životního pojištění je finanční zabezpečení dítěte. V průběhu trvání pojištění lze volit s ohledem na aktuální potřeby, jak velká část bude určena na pojistné krytí a jak velká na investice.
- ❖ Rodinné úrazové pojištění: hlavní výhodou produktu je možnost pojistit až 8 osob najednou a široký rozsah pojistného krytí.
- ❖ Tradiční životní pojištění: jedná se o často používanou formu pojištění, která zahrnuje nejen zajištění pro stáří, ale i zajištění rodiny. Výhodně spoříte a současně je vaše rodina zabezpečena pro případ nečekané události.
- ❖ Investiční životní pojištění BALANCE 8: jedná se o bezpečný způsob investování s potenciálně velmi zajímavým zhodnocením, a navíc i připojištění pro případ smrti následkem úrazu.
- ❖ Pojištění pro případ nemoci: zajišťuje stálý příjem pro případ nemoci, kdy nízké nemocenské dávky mohou způsobit finanční komplikace.

- ❖ Certifikát BALANCE 6: nabízí bezpečné zhodnocení investic díky výhodnému rozložení do 6 různých komodit a cenných papírů
- ❖ BALANCE 8: zaručuje bezpečný způsob investování s potenciálně velmi zajímavým zhodnocením, a navíc i připojištění pro případ smrti následkem úrazu.

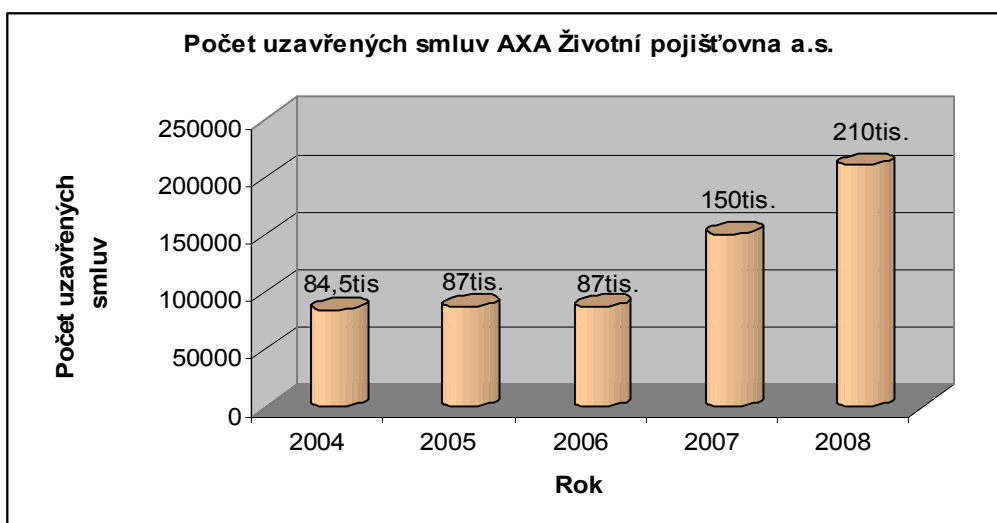
Obr. 2.1: Počet klientů AXA životní pojišťovna a.s.



Zdroj: Výroční zprávy AXA životní pojišťovna a.s.

Z uvedeného grafu vyplývá, že od roku 2006 společnost AXA životní pojišťovna a.s. zdvojnásobila počet klientů a to také díky nárůstu smluv, na něž přispívají zaměstnavatelé.

Obr. 2.2: Počet uzavřených smluv AXA životní pojišťovna a.s.



Zdroj: Výroční zprávy AXA životní pojišťovna a.s.

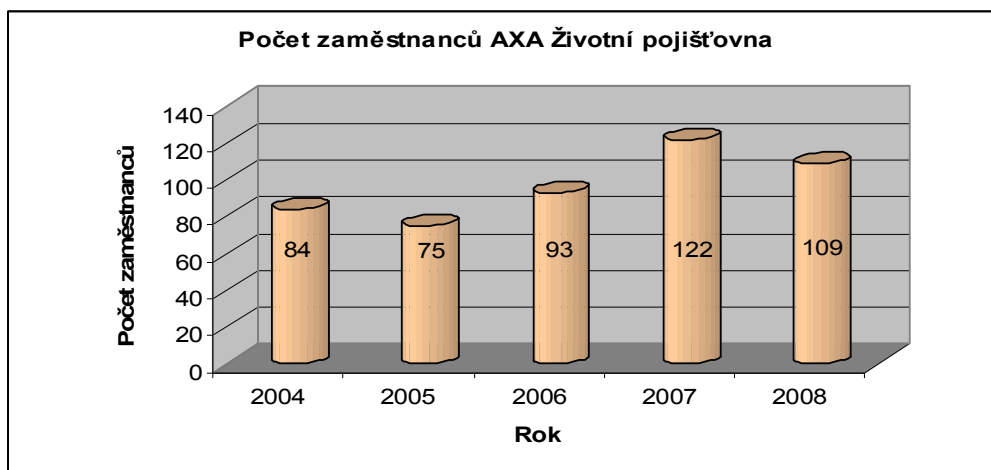
AXA životní pojišťovna a.s. umožňuje sjednat pojištění osobně na kterékoliv z 62 poboček v celé České republice. Na každé pobočce je vždy přítomen referent/ka a finanční poradce. Další možností sjednání pojištění je osobní návštěva finančního poradce v místě bydliště klienta, v případě využití této volby musí zákazník vyplnit na webových stránkách kontaktní formulář.

2.2. Organizační struktura

Počet zaměstnanců je s ohledem na význam a velikost společnosti poměrně malý. Ke konci roku 2008 měla AXA životní pojišťovna a.s. 109 zaměstnanců. Zatímco tým kmenových zaměstnanců je relativně malý, síť finančních poradců, kteří pro společnost AXA životní pojišťovna a.s. v České republice pracují, je velmi rozsáhlá. Prodejci spadají pod deset regionálních ředitelství, jednu expozituru a deset obchodních zastupitelství po celé České republice. Mezi finančním poradcem/poradkyní a spol. AXA životní pojišťovna a.s. je uzavřena smlouva o spolupráci, na jejímž základě finanční poradce získává nové klienty a pečuje o ně. Společnost rozděluje své kmenové zaměstnance do čtyř vrstev:

- ❖ základní zaměstnanci;
- ❖ manažeři jednotlivých úseků;
- ❖ senior management – vedoucí jednotlivých úseků;
- ❖ BOARD – ředitelé útvarů + generální ředitel.

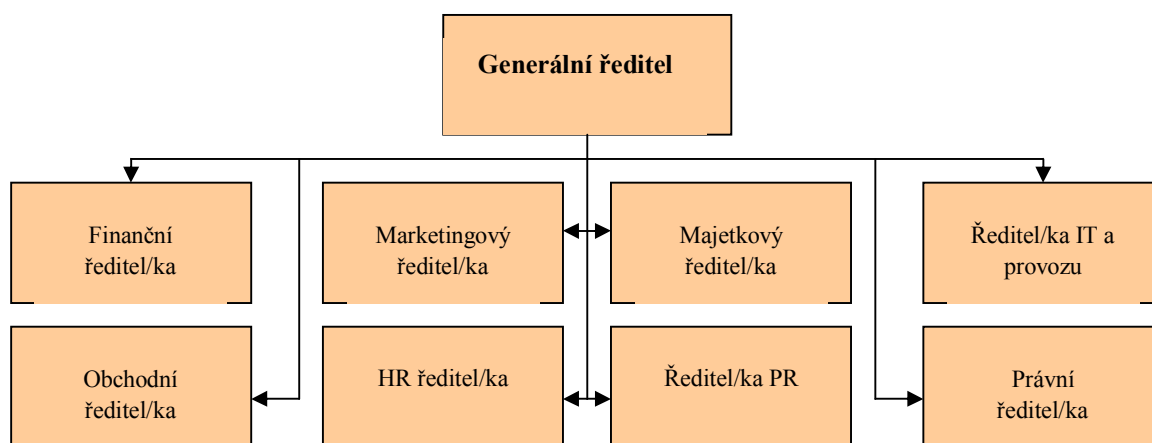
Obr. 2.3: Počet zaměstnanců AXA životní pojišťovna a.s.



Zdroj: Výroční zprávy AXA životní pojišťovna a.s.

Společnost klade vysoký důraz na funkčnost týmu, jeho výkonnost a motivaci. Proto se AXA životní pojišťovna a.s. dlouhodobě věnuje oblasti „lidských zdrojů“ – nejde jenom získání těch nejlepších pracovníků, ale i o jejich udržení. Proto skupina klade důraz nejen na odpovídající ohodnocení, ale i na to, aby každý měl možnost nadále se rozvíjet a růst. Pro nové zaměstnance tak skupina v roce 2006 pořádala vstupní školení, na němž se dozvěděli vše podstatné o firmě, jejích cílech či hodnotách, ale také získali řadu informací o struktuře společnosti či nastavení interních procesů. K dalším aktivitám pak patří i manažerská akademie a také odborná školení, na nichž si účastníci posílí stávající schopnosti, či získají nové.

Obr. 2.4: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály spol. AXA Group

Výše uvedené organizační schéma je pouze obecné a vztahuje se na nevyšší management skupiny AXA, kompletní organizační schéma AXA Group se nachází v příloze č. 1.

Vedení každého regionálního ředitelství vždy zabezpečuje regionální ředitel ve spolupráci s manažery obchodní sítě. Dále je zde vždy zastoupena asistentka a referentka na přepážce. Regionální ředitel má zodpovědnost za chod samotného ředitelství a plnění finančních cílů zadaných vedením společnosti AXA Group. Manažeři obchodní sítě odpovídají za plnění obchodního plánu, nábor nových poradců a budování obchodní sítě prodejců. Nedílnou součástí této pozice je také motivace a hodnocení poradců. Asistentka ředitele má na starosti administrativní činnost ředitelství. Referentka na přepážce zajišťuje služby vyplývající z přímého styku s klientem, dále pak zadávání smluv do centrálního

systemu společnosti a další administrativní činnosti vyplývající ze spolupráce s finančními poradci.

3. Popis a analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Z interních materiálů, které jsem měl k dispozici, jsem zjistil, že personální oddělení společnosti AXA životní pojišťovna a.s. využívá k popisu pracovního místa formuláře, ve kterém nadřízený pracovník nového zaměstnance definuje pracovní činnosti, které bude budoucí zaměstnanec na své pozici vykonávat. Tento formulář se vztahuje na všechny budoucí obsazované pozice a je určen pro interní i externí kandidáty. Formulář je k dispozici na intranetových stránkách společnosti (viz příloha č. 2).

Samotný formulář obsahuje několik oblastí, které se týkají výkonu práce zaměstnance. Jedná se o následující oblasti:

- ❖ popis činností;
- ❖ odpovědnost;
- ❖ pravomoci;
- ❖ profesní předpoklady.

Nadřízený pracovník nového zaměstnance přikládá k formuláři „Popis pracovního místa“ také formulář „Požadavek na nového zaměstnance“. Budoucí nadřízený v tomto dokumentu zdůvodňuje svůj požadavek na nového pracovníka. Uvádí zde, zdali mzda pro nového zaměstnance je vyčleněna v rozpočtu pro daný rok, návrhy měsíční hrubé mzdy, datum nástupu, pracovní poměr (doba určitá, neurčitá, plný úvazek, zkrácený úvazek) a požadavky na IT techniku/auto/mobilní telefon (viz příloha č. 3).

Následně probíhá schvalovací proces, do kterého vstupuje ředitel daného útvaru a personální úsek, jakmile jsou dokumenty schváleny, začíná proces získávání nového zaměstnance.

3.1. Získávání zaměstnanců

Personální oddělení společnosti AXA životní pojišťovna a.s. využívá pro získávání zaměstnanců interní a externí zdroje uchazečů. Volba způsobu získávání zaměstnance závisí na typu obsazované pozice.

Filozofií společnosti je hledat vhodné kandidáty na volné pozice prioritně ve vlastních řadách. Interní zdroje jsou převážně využívány v případě obsazování pozic TOP, středního a nižšího managementu. U těchto kandidátů se očekává dobrá znalost firemní kultury a samotných procesů probíhajících napříč celou společností. Personální oddělení má také více informací o uchazeči, nežli by tomu bylo v případě získávání z externích zdrojů. V případě nástupu zaměstnance z interních zdrojů se zkracuje samotný adaptační proces, což je při výkonu řídicí funkce velice důležitý benefit. Jeho původní místo obsadí další zaměstnanec společnosti a tím se nakonec uvolní nejnižší pozice ve společnosti, pro kterou je na trhu největší výběr. Jako médium při získávání zaměstnanců z vlastních řad využívá společnost AXA z převážné většiny interní informační systém (intranet).

Jestliže nelze zajistit schopné kandidáty z interních zdrojů, např. z důvodu nedostatečné kvalifikace či nedostatku kandidátů, přichází na řadu získávání z externích zdrojů. Společnost AXA životní pojišťovna a.s. využívá při získávání nových zaměstnanců několik metod, volba typu metody je závislá na následujících faktorech:

- ❖ povaha pracovního místa;
- ❖ finanční rozpočet vyhrazený pro získání nového zaměstnance;
- ❖ časový rámec, ve kterém má být místo obsazeno.

Inzerce

Nejčastěji využívá společnost AXA životní pojišťovna a.s. inzerci prostřednictvím internetu. Spol. uvádí volné pozice na svých internetových stránkách, kde má zájemce o zaměstnání možnost vyplnit formulář, který je následně automaticky předán na personální oddělení.

Dále společnost spolupracuje s pracovními portály www.jobs.cz a www.tobjobs.sk. Tyto stránky jsou v prostředí českého a slovenského internetu velice známe, tudíž je zde velký předpoklad, že zde společnost nalezne vhodné kandidáty. Služby těchto portálů jsou zpoplatněny, proto se tento způsob výběru zaměstnanců aplikuje pouze u některých pozic. V případě, že společnost požaduje obsadit pozici v co nejkratším termínu je tato volba získávání nejvhodnější.

Další možností inzerce je inzerce v tisku. V případě tištěných médií se využívá jak regionální tisk tak i celorepublikový. Společnost své pozice také umísťuje na internetové inzertní portály jako například www.megainzerce.cz. Inzerování v periodikách, či inzertních

portálech je opět velice nákladné, což s sebou nese stejné výhody i nevýhody jako v případě výběru prostřednictvím pracovních portálů.

Spolupráce s úřady práce

Společnost AXA životní pojišťovna a.s. spolupracuje s místně příslušnými úřady práce. Vzhledem k tomu, že u tohoto typu náboru jsou náklady na získání potenciálních uchazečů minimální, je tato metoda velice často využívána. Úřady práce disponují obsáhlou databází registrovaných uchazečů, což zvyšuje pravděpodobnost výběru vhodných kandidátů.

Doporučení zaměstnanců

Jedná se o způsob motivace zaměstnanců společnosti, tato metoda využívá tzv. programu „Preferovaný kandidát“. Je vytvořen pro zaměstnance, kteří aktivně a úspěšně spolupracují s personálním úsekem v souvislosti s náborem nového zaměstnance. Zaměstnanec, který předá personálnímu úseku životopis a doporučení na vhodného kandidáta, může získat mimořádnou odměnu.

Program „Preferovaný kandidát“ zahrnuje všechna volná pracovní místa, která jsou rozdělena do jednotlivých skupin dle zařazení obsazované pozice v organizační struktuře. Odměna za kandidáta, se kterým bude uzavřen pracovní poměr, je následující:

- ❖ Senior Management Kč/ Sk 30.000,-
- ❖ Management Kč/ Sk 20.000,-
- ❖ Zaměstnanci Kč/ Sk 10.000,-

Tato odměna se netýká pracovních míst, která jsou konané na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Doporučovaný kandidát musí být novým kandidátem pro společnost, tj. personální úsek nemá o tomto kandidátovi žádné informace. Odměna pro zaměstnance je splatná po úspěšném absolvování zkušební doby doporučeného zaměstnance.

Personální agentury

Společnost také spolupracuje s personálními agenturami, které dané lidi vyhledávají a provádí pro společnost jakousi předselekcí. Za tyto služby si personální agentury účtují

zprostředkovatelské poplatky, tyto se liší typem obsazované pozice a množstvím doporučených zaměstnanců. Poplatky se pohybují v rozmezí 2 – 3 násobku hrubé mzdy nového zaměstnance nebo 1/3 ročního platu. Jestliže se po určenou dobu zaměstnanec neosvědčí, či rozváže pracovní poměr, může společnost požadovat navrácení poplatku popř. zajištění nového kandidáta.

3.2. Výběr zaměstnanců

Jak jsem již uvedl na straně 24 společnost AXA životní pojišťovna a.s. rozděluje své zaměstnance do čtyř vrstev. Popis a specifikace pracovního místa se provádí, jak již bylo zmíněno prostřednictvím formuláře, který vyplňuje nadřízený pracovník. Tento postup se vztahuje na všechny nově obsazované pozice. Výběrový proces se však v závislosti na typu obsazované pozice liší. Rozhodl jsem se tedy podrobněji popsat proces výběru základních zaměstnanců. Přesněji se budu věnovat výběru zaměstnance na pozici referent/ka regionálního ředitelství. Hlavní pracovní náplní tohoto zaměstnance je zajištění služeb vyplývajících z přímého styku s klientem, dále pak zadávání smluv do centrálního systému společnosti a další administrativní činnosti vyplývající ze spolupráce s finančními poradci.

Proces výběru základních zaměstnanců by se dal shrnout do tří kroků:

1. předvýběr,
2. vstupní pohovor,
3. hlavní výběr.

Předvýběr

Na základě požadavků managementu na nového zaměstnance provádí personalista předselekcí kandidátů. Personalista posuzuje všechny písemné dokumenty (motivační dopis, životopis, případně další vyžádané materiály), které obdržel od uchazeče. V rámci předvýběru provedou personální specialisté vyhodnocení jednotlivých uchazečů se zaměřením na uchazeče s takovými kvalifikačními předpoklady a schopnostmi, které odpovídají požadavkům kladeným na pracovní místo. V některých případech se pro předselekcí kandidátů využívá personální agentura.

Vstupní pohovor

S vybranými uchazeči personalista sjedná schůzku a provede první vstupní pohovor. Otázky při vedení pohovoru s uchazečem jsou směřovány do tří oblastí.

Otázky všeobecné - seznamovací:

- ❖ Řekněte mi něco o sobě.
- ❖ Stručně popište svou dosavadní kariéru.
- ❖ Jakou konkrétní práci jste dělal/a v minulém zaměstnání? Co přesně jste měl/a na starost?
- ❖ Popište váš běžný pracovní den v předchozím zaměstnání.
- ❖ Co se Vám v posledním zaměstnání líbilo a co ne ?
- ❖ Čeho jste ve svém posledním zaměstnání dosáhl/a?
- ❖ Co z toho, čím jste se až dosud zabýval/a, vás uspokojovalo?
- ❖ Došlo ve vaší dosavadní kariéře k nějakým zásadním zvrátům? Můžete je popsat?

Otázky na osobnostní předpoklady:

- ❖ Jak byste popsali Vaši osobnost?
- ❖ Jaké jsou Vaše slabé a silné stránky? Uveďte příklady
- ❖ Dáváte přednost práci s lidmi, čísly nebo slovy?
- ❖ Jste typ sólisty, nebo týmového hráče? Jak se to projevuje?
- ❖ S jakými lidmi byste nemohl/a spolupracovat?
- ❖ Kdybyste si mohl/a vybrat, jaký typ práce byste rád/a dělal/a?
- ❖ Popište ideálního nadřízeného?
- ❖ Co vám v práci udělá největší radost?

Ambice a kariéra:

- ❖ Co Vás motivuje? V jaké oblasti jste se rozvinul/a v poslední době?
- ❖ Jaké jsou Vaše dlouhodobé pracovní cíle? Co byste rád/a dělal/a za 5 let?
- ❖ Co očekáváte od firmy jakožto zaměstnanec?
- ❖ Co děláte ve volném čase?
- ❖ Co chcete dokázat mimo profesní sféru?

- ❖ Co považujete za ideální pracovní podmínky?

Samotný pohovor obvykle trvá 20-40 minut a otázky jsou směřovány na profesní a kvalifikační minulost. Na základě výsledků pohovoru jsou vybráni 3-4 kandidáti, kteří postupují do dalšího kola.

Personalista poskytne vedoucímu zaměstnanci následující informace:

- ❖ komentář a vyhodnocení doporučených uchazečů;
- ❖ materiály doporučených uchazečů (životopis, motivační dopis);
- ❖ informace o možnostech nástupu a platové představě uchazeče.

Hlavní výběr

Tohoto kola se účastní budoucí nadřízený nového zaměstnance. Tento proces se skládá ze dvou částí, vyplnění testu a pohovoru s budoucím nadřízeným.

Před samotným pohovorem je účastník povinen vyplnit „Test pro nábor na pozici POS“ otázky testu se zaměřují na: verbální, logickou a numerickou inteligenci, prostorovou představivost, vnímání, porozumění textu a schopnost práce s tabulkou.

Samotný test se skládá ze dvou částí: 1. na inteligenci a 2. práci s tabulkou. Po absolvování testu jsou uchazeči kladeny doplňující otázky, které jsou zaměřeny do následujících oblastí:

Iniciativa/Realizace

- ❖ Co považujete za největší překážku, kterou jste museli překonat a jak jste se s ní vypořádali?
- ❖ Co považujete za svůj největší úspěch?
- ❖ Uveďte příklad, kdy jste přišli s něčím naprosto novým.

Uvažování /Řešení problému

- ❖ Povězte mi o situaci, kdy jste museli shromáždit informace, analyzovat údaje a na základě těchto údajů vytvořit akční plán.

- ❖ Jak jste k tomuto rozhodnutí dospěli?
- ❖ Povězte mi o problému, s nímž jste se museli vypořádat a jak jste tento problém řešili.

Komunikace

- ❖ Uveďte příklad, kdy jste museli předložit ostatním svůj nápad tak, aby s ním souhlasili nebo se s ním ztotožnili. Jaký byl výsledek?
- ❖ Uveďte příklad situace, kdy jste určité skupině museli něco prezentovat. Jak jste se na tuto událost připravovali?

Tvořivost/Inovace

- ❖ Udělali jste něco, co bylo lepší (větší, rychlejší, chytřejší nebo jiné), než předtím?
- ❖ S jakou významnou změnou jste v rámci svého postavení přišli?
- ❖ Povězte mi o situaci, kdy jste narazili na problém a přistoupili k němu neobvyklým způsobem.
- ❖ Povězte mi o případu, kdy jste přišli s novým nápadem, který byl později realizován. Jakého výsledku jste dosáhli?

Součástí pohovoru může být i praktické řešení odborného problému – modelové situace. V některých případech se tohoto pohovoru může také účastnit personální specialista, který klade doplňující otázky.

Výsledky výběrových řízení jsou účastníkům sděleny nejpozději do 14. dnů od absolvování výběrového řízení.

3.3. Přijímání a adaptace zaměstnanců

Na základě úspěšného přijímacího řízení probíhá přijímání a adaptace nového zaměstnance. Tento administrativní proces spadá do kompetence personálního oddělení. Personální specialista ve spolupráci se mzdovou účetní vypracují pracovní smlouvu, která musí splňovat veškeré právní předpisy České Republiky. Ve většině případů je pracovní smlouva sjednávána na dobu neurčitou s tří měsíční výpovědní lhůtou. Nový zaměstnanec musí před podpisem pracovní smlouvy doložit doklad totožnosti, výpis trestního rejstříku a doklady prokazující dosažené vzdělání. Uchazeč musí také doložit potvrzení o předchozím zaměstnání (zápočtový list). Jakmile je pracovní smlouva podepsána následuje adaptační proces.

Adaptace nového zaměstnance

Adaptační doba nových zaměstnanců je ve společnosti AXA životní pojišťovna a.s. ve většině případů nastavena na tři měsíce a je rozdělena do tří fází.

I. fáze

Personalista ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem zajistí přípravu pracovního místa. Dále je vytvořen časový harmonogram, ve kterém je přesně definováno, kdo a jak dlouho se bude novému zaměstnanci věnovat, tento harmonogram je obvykle sestavován v rozmezí 7- 14 dní. Během této doby absolvuje zaměstnanec také povinné normativní zákonné školení BOZP, které probíhá prostřednictvím interního informačního systému formou e-learningu. Zaměstnanec je také seznámen s vnitřními předpisy společnosti.

II. fáze

Druhá část adaptačního procesu je zaměřena na proškolení zaměstnanců na produktové portfolio společnosti. Tato školení probíhají formou přednášek, ve kterých lektor účastníky seznamuje s nabízenými produkty společnosti AXA životní pojišťovna a.s. Tato školení jsou ukončena certifikací, účastník musí složit závěrečný test.

III. fáze

Samotné hodnocení nového zaměstnance před skončením zkušební doby je v odpovědnosti přímého nadřízeného. Hodnocení se provádí nejpozději sedm dní před skončením zkušební doby vyplněním formuláře „Hodnocení zaměstnance před skončením zkušební doby“ (viz příloha č. 4). V tomto formuláři nadřízený pracovník popisuje silné a slabé stránky, návrh vzdělávacích a rozvojových aktivit a závěrečná doporučení. Navrhuje zde také pokračování ve spolupráci, v případě, že další spolupráci nedoporučuje, musí zde uvést odůvodnění.

4. Návrhy a doporučení

Na základě analýzy a popisu současného stavu ve společnosti AXA životní pojišťovna a.s. se pokusím v této kapitole navrhnout doporučení, která by mohla proces získávání a výběru zaměstnanců zefektivnit.

Vzhledem k tomu, že společnost AXA životní pojišťovna a.s. mi neumožnila provedení dotazníkového šetření zaměřeného na problematiku získávání a výběru zaměstnanců a z bezpečnostních důvodů ani nepovolila přístup k interním dokumentům, rozhodl jsem se v této kapitole použít poznatky ze studia odborné literatury a své zkušenosti o způsobu získávání a výběru zaměstnanců ze společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s.

Uvedený návrh se vztahuje na skupinu základních zaměstnanců, přesněji pak na zaměstnance pozice referent/ka regionálního ředitelství. Samotný návrh však lze po drobných úpravách aplikovat i na některé z ostatních skupin zaměstnanců.

Proces na získání a výběru zaměstnanců ve společnosti AXA životní pojišťovna a.s. doporučuji nastavit následovně:

a) Plány práce

Pracovní místa, která jsou nutná pro zajištění fungování společnosti, by měla být v souladu s ročním plánem práce. Tyto počty by měly být stanovovány na základě plánu práce. Jak jsem již uvedl na straně 26, společnost využívá pro specifikaci pracovních míst formulář, který vyplňuje budoucí nadřízený nového zaměstnance. V tomto případě může docházet k velkým odlišnostem na požadavky a kvalifikaci nového zaměstnance, i když se jedná o stejnou pozici. Z tohoto důvodu by měla mít společnost AXA životní pojišťovna a.s. pro stávající i měnící se pozice vypracovány popisy pracovních míst. Tyto popisy by měly obsahovat také odpovědnosti v oblasti BOZP, požadavky na odbornou způsobilost. Popisy pracovních míst lze rozdělit do dvou kategorií:

- ❖ skupinový popis pracovních pozic - pracovní pozice, které mají podobný účel a náplň práce a jsou obsazeny větší skupinou zaměstnanců, jsou sdruženy do jednoho skupinového popisu,
- ❖ individuální popis pracovní pozice se vytváří pro pozici, která má specifickou náplň – typicky pro roli manažer nebo specialista. Obvykle je taková pozice ve společnosti jedinečná.

V případě pozice referent/ka regionálního ředitelství, na kterou jsem se ve své práci zaměřil, by se jednalo o skupinový popis a specifikaci pracovního místa. K jeho zpracování by bylo dobré využít stávající formulář „Popis pracovního místa“ vyplněný více nadřazenými v různých expoziturách a doplněný o poznatky pracovníků úspěšně vykonávajících tuto pozici. Tím by byly tyto informace sdruženy do jednoho skupinového popisu, se kterým by se již dalo pracovat na všech expoziturách.

b) Požadavek na získání nového zaměstnance

Při požadavku na nového zaměstnance vyžaduje personalista spol. AXA vyplněný formulář, ve kterém nadřazený pracovník nového zaměstnance definuje pracovní činnosti, které bude budoucí zaměstnanec na své pozici vykonávat. Tento proces by se dal způsobem, který jsem uvedl výše zefektivnit. Odpovědný vedoucí zaměstnanec by měl mít také možnost rozhodnout o tom, zdali má být výběrové řízení pouze pro interní nebo pouze externí kandidáty. Požadavek na obsazení volného pracovního místa předá zadavatel příslušnému HR specialistovi v elektronické formě, optimálně alespoň 30 - 45 dnů před očekávaným začátkem výběrového řízení.

c) Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů by měla být pozice uvedena personalistou do přehledu volných míst na intranetu spolu s vymezením náplně práce a kvalifikačními požadavky. Přehled volných míst by měl být takto dán na vědomí všem zaměstnancům nejpozději do 3 dnů od obdržení schváleného požadavku na obsazení volného pracovního místa.

Získávání z vnějších zdrojů se využívá zejména v případě nedostatku relevantních interních kandidátů. Společnost AXA životní pojišťovna a.s. by měla mít vypracovanou databázi evidovaných uchazečů z předchozích výběrových procesů a z jiných zdrojů. Díky této evidenci by se proces zrychlil a zefektivnil. Společnost by díky tomuto řešení ušetřila prostředky poskytované personálním agenturám.

V případě pozice referent/ka regionálního ředitelství bych doporučil využívat převážně vnějších zdrojů, protože se jedná o nejnižší pozici a není zde předpoklad, že by byl potenciální zájem z řad interních zaměstnanců. Jako další zdroj navrhuji

získávání zaměstnanců z řad finančních poradců pracujících pro spol. AXA životní pojišťovna a.s. eventuelně z řad uchazečů evidovaných v databázi z předchozích výběrových řízení.

Návrh postupu získávání kandidátů z vnějších zdrojů:

- 1) Personální specialista vybere nejvhodnější kombinaci zdrojů náboru a dohodne způsob komunikace se zadavatelem o průběhu výběrového řízení.
- 2) Personalista vyhledá vhodné kandidáty evidované v databázi z předchozích výběrových procesů a z jiných zdrojů a informuje zadavatele. Pokud nelze kandidáta vybrat, vybere jiný vhodný zdroj náboru, např. inzerce, personální agentury, atd.
- 3) Personalista po dohodě se zadavatelem připraví formulaci inzerátu, vybere médium a naplánuje se zadavatelem vhodný termín uveřejnění (průměrná doba od zadání inzerátu k jeho uveřejnění jsou 2 až 3 týdny).

Společnost AXA životní pojišťovna a.s. také nevyužívá speciální zdroje náboru, jako jsou například vysoké a střední školy. Ve spolupráci se školami lze vyhledávat schopné, talentované studenty, kteří mají zájem se zapojit do práce ve společnosti s perspektivou uplatnit se ve společnosti po dokončení studií v trvalém pracovním poměru.

d) Výběr zaměstnanců

Personalista zařadí do výběrového procesu pouze kandidáty, kteří předloží životopis v určeném termínu. Pokud kandidát byl už v minulosti zaměstnancem společnosti, personalista náboru prověří důvody předchozího odchodu. Při rozvázání pracovního poměru ze strany společnosti nebude kandidát zařazen do výběru (kromě případů, kdy byly důvodem k rozvázání pracovního poměru organizační změny).

Návrh postupu při vícekolovém výběrovém řízení:

1. Personalista na základě konzultace se zadavatelem provede předvýběr kandidátů podle zaslaných životopisů.

2. Personalista provede vstupní pohovory s vybranými kandidáty. V případě požadavku na odborné testy kandidáta zajistí provedení těchto testů a následně prezentuje zadavateli jejich výsledky.
3. Personalista sdělí výsledek vstupních pohovorů zadavateli a na doporučené kandidáty mu poskytne hodnocení.
4. Personalista sjedná druhé kolo vstupních pohovorů se zadavatelem.
5. Zadavatel provede závěrečné pohovory a oznámí výsledek personalistovi. V případě, že kandidát bude vybrán, dohodne zadavatel s realizátorem náboru, případně jiným pověřeným zaměstnancem útvaru lidských zdrojů podmínky nástupu.
6. Personalista uvědomí vybrané i nevybrané kandidáty na základě výběrových pohovorů. Vybraným kandidátům zašle dopis s uvedením podmínek nástupu.

e) Přijímání a adaptace

Jak jsem zjistil z provedené analýzy současného stavu nejsou ve společnosti AXA životní pojišťovna, a.s. při přijetí nového zaměstnance nastaveny adaptační cíle. Bezprostředně po nástupu by měl zpracovat odpovědný vedoucí zaměstnanec, příp. jím pověřený zaměstnanec, specifický harmonogram adaptace pro nastupujícího zaměstnance s přihlédnutím k charakteru práce. Na základě dohody mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem by měly být nastaveny adaptační cíle. Díky těmto cílům lze objektivněji vyhodnotit, zdali zaměstnanec ve zkušební době na pozici obstál nebo ne.

Závěr

Cílem mé práce bylo provést analýzu současného stavu a popsat proces získávání a výběru zaměstnanců ve spol. AXA životní pojišťovna, a.s. a na základě analýzou zjištěných skutečností se pokusit formulovat doporučení, která by mohla proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AXA životní pojišťovna, a.s. zjednodušit a zefektivnit.

V první části své práce se detailně věnuji teoretickému vymezení problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Tato kapitola popisuje celkový proces od analýzy pracovního místa až po samotné zaměstnání nového zaměstnance a jeho následnou adaptaci.

V praktické části se věnuji charakteristice společnosti AXA životní pojišťovna, a.s. a dále pak analýze současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve spol. AXA životní pojišťovna, a.s. Z bezpečnostních důvodů mi nebyl umožněn přístup ke všem interním materiálům společnosti AXA životní pojišťovna, a.s., nicméně i přes toto omezení se mi podařilo podstatné informace zajistit.

Na základě analýzy současného stavu jsem se v kapitole návrhů a doporučení pokusil navrhnout doporučení, která by mohla proces získávání a výběru zaměstnanců zefektivnit. V této kapitole jsem použil své poznatky a zkušenosti o způsobu získávání a výběru zaměstnanců ze společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s.

Dle mého názoru je ve společnosti věnována nedostatečná pozornost popisům pracovních míst. V tomto případě může docházet k velkým odlišnostem na požadavky a kvalifikaci. Z tohoto důvodu jsem navrhl vypracování skupinových a individuálních popisů pracovních pozic. Pro uvažovanou pozici jsem doporučil zpracovat skupinový popis pracovního místa a navrhl způsob jeho vypracování. Dalším doporučením, které by proces získávání nového zaměstnance mohlo zefektivnit, bylo doporučení na vypracování databáze evidovaných uchazečů z předchozích výběrových procesů a jiných zdrojů. Z provedené analýzy současného stavu bylo také zjištěno, že nejsou ve společnosti AXA životní pojišťovna, a.s. při přijetí nového zaměstnance nastaveny adaptační cíle. Mé doporučení je v rámci adaptačního procesu stanovovat adaptační cíle nadřazeným zaměstnancem. Díky nim by se dalo objektivněji vyhodnotit, zdali zaměstnanec ve zkušební době na pozici obstál nebo ne. Domnívám se, že jsem tímto splnil cíle uvedené v úvodu mé bakalářské práce.

Seznam použité literatury

a) literatura:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10.vyd.Praha Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BLÁHA, J, MATEICIUC, A, KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
4. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha:Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
5. HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé 1.vyd. MotivPress 2007 ISBN: 80-254-0698-9
6. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., JAROLÍMOVÁ, J., MATEICIUC, A. Sociální potenciál organizace – metodické šablony. Ostrava: VŠB – TU, 2006
7. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Ostrava Akademie J. A. Komenského 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
8. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů 3.vyd. Management Press, Praha 2001. 367s. ISBN 80-72-61-033-3
9. SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 2. vyd. Hradec Králové:GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
10. SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. Řízení lidských zdrojů 1.vyd. Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě. 176s. ISBN 80-86764-32-X
11. STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M., URBAN, J. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI s.r.o. 897s. ISBN 978-80-7357-239-6

b) internetové zdroje:

12. <http://www.gate2biotech.cz>
13. <http://fmml10.vsb.cz>
14. <http://kariera.ihned.cz/>
15. <http://ireferaty.lidovky.cz/>
16. <http://www.businessinfo.cz>
17. <http://www.profeskontakt.cz/>

c) ostatní zdroje:

18. ŠIMÁKOVÁ, M. : seminární práce Problematika získávání, výběru a přijímání nových pracovníků
19. Výroční zpráva za rok 2008 Finanční skupina AXA/AXA Group
20. Výroční zpráva za rok 2008 AXA penzijní fond a.s.
21. Výroční zpráva za rok 2008 AXA životní pojišťovna a.s.
22. Výroční zpráva za rok 2008 AXA pojišťovna a.s.
23. Výroční zpráva za rok 2008 AXA investiční společnost a.s.

Seznam zkratek a symbolů

| | |
|-------|--------------------|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| a.s. | akciová společnost |
| atd. | a tak dale |
| č. | číslo |
| HR | human resources |
| např. | například |
| obr. | obrázek |
| popř. | popřípadě |
| příp. | případně |
| resp. | respektive |
| tab. | tabulka |
| tj. | to je |
| tzv. | tak zvaný |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17. dubna 2010

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Podhůří 94, 74792 Háj ve Slezsku, Jilešovice

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organisation Chart - As of January 1st 2010

Příloha č. 2 AXA Popis pracovního místa

Příloha č. 3 AXA Požadavek na nového zaměstnance

Příloha č. 4 AXA Hodnocení zaměstnance před skončením zkušební doby